

4. Coaching praktisch: Das konkrete Vorgehen

Während bisher die Methoden, Erklärungsmodelle und Interventionen im Vordergrund standen, möchte ich in diesem Kapitel den Coaching-Prozess beschreiben und zeigen, wie die verschiedenen Werkzeuge in den einzelnen Phasen des Coaching konkret genutzt werden können.

4.1 Aufträge klären

Je nachdem, in welchem Kontext ein Coaching stattfindet, sind unterschiedliche Vorklärungen zum Auftrag und zu den Rahmenbedingungen nötig. Wenn ein Klient als freiwilliger Selbstzahler zu einem externen Berater kommt, gibt es im Vorfeld nicht viel zu klären. Es reicht dann, wenn der Coach am Telefon kurz die Rahmenbedingungen für das erste Gespräch mit dem Klienten bespricht. Ist dagegen ein Dritter als Auftraggeber im Spiel, etwa ein Vorgesetzter oder ein interner Personalentwickler, und soll das Coaching vom Unternehmen finanziert werden, braucht der Coach einige Informationen und Klärungen im Vorfeld, um zu entscheiden, ob er den Auftrag so annehmen, ihn umformulieren oder ablehnen will (vgl. Benien, 1994).

Ziele klären

Zunächst möchte ich wissen, was durch das Coaching erreicht werden soll und woran der Auftraggeber den Erfolg dieser Maßnahme messen will. Dann interessiert mich, wer sonst noch Erwartungen an das Coaching hat und den Erfolg beurteilt. Und natürlich versu-

che ich auch herauszufinden, was bisher schon unternommen wurde, um diese Ziele zu erreichen. Schwierig wird es, wenn der Auftraggeber Zielvorstellungen hat, die ich als Berater unangemessen oder unrealistisch finde, unabhängig von dem konkreten Menschen, um den es gehen soll.

Vielleicht erinnern Sie sich an Herrn B aus Kapitel 1, dem sein Chef empfohlen hatte, doch mal in einem Coaching herauszufinden, wie er sein Verhalten gegenüber seinen Kollegen verändern könne. Herr B kündigte im ersten Telefonat an, sein Chef, Herr W, wolle zunächst ein Vorgespräch mit mir führen. In diesem Vorgespräch nannte der Vorgesetzte als Ziel, Herr B müsse lernen, in seiner Position mit komplizierten Gruppendynamiken geschickter umzugehen und sich bei Fach- und Interessenkonflikten im Führungskreis stärker zu positionieren und durchzusetzen. Dies sei im Ausland nicht nötig gewesen, weil er da als einziger Fachexperte Entscheidungen allein treffen konnte. Hier sei er aber von hochrangigen Fachleuten umgeben und müsse mit ihnen auch angemessen zusammenarbeiten können.

Auf meine Frage, ob er Herrn B diese Entwicklung zutraue, antwortete Herr W: «Nein. Eigentlich nicht. Herr B müsste eigentlich selbst erkennen, dass er für seine Führungsposition nicht geeignet ist. Etwas Vergleichbares wie im Ausland können wir ihm hier nicht anbieten. Hier gelten eben andere Gesetze. Am besten wäre, er ginge freiwillig zurück in eine reine Fachaufgabe. Aber vielleicht können Sie ihn ja irgendwie fit machen.»

Hier ist nun einiges an Klärung nötig. Ich kann als Coach weder zaubern, noch bin ich dafür zuständig, die unerledigten Führungsgeschäfte des Auftraggebers zu übernehmen.

Dreiecksverhältnis hinterfragen

Zunächst sollte man herausfinden, was den Vorgesetzten hindert, bei diesen Themen mit Herrn B selbst weiterzukommen, und aus

welchen Motiven er hier seine Führungsaufgabe an den Coach delegieren möchte: Was hat Herr W bereits selbst unternommen, und warum ist er damit aus seiner Sicht nicht weitergekommen? Was möchte der Klient selber? Kennt und akzeptiert er die Sicht des Auftraggebers? Um diese Informationen zu bekommen, sind zirkuläre Fragen nützlich:

- Wenn ich Herrn B selber fragen würde, warum er dieses Coaching machen sollte, was würde er mir antworten?
- Wenn ich ihn fragen würde, wieweit Sie als Vorgesetzter mit ihm über dieses Thema schon gesprochen haben und was er glaubt, was Sie als seine Führungskraft konkret von ihm erwarten und was Sie ihm zutrauen – was würde er mir antworten?

Mit Fragen wie diesen erfahre ich etwas über den Klienten, vor allem aber auch über die Interaktion zwischen den beiden.

Um zu erfahren, mit welchen Konsequenzen der Klient – oder der Berater – rechnen muss, wenn die Ziele des Auftraggebers mit dem Coaching nicht erreicht werden, verwende ich ebenfalls zirkuläre Fragen: «Wenn ich Herrn B fragen würde, was er glaubt, welche Konsequenzen es hätte, wenn durch das Coaching Ihre Erwartungen nicht erfüllt werden, was würde er dazu sagen?» Der Vorgesetzte antwortete hierzu aus der Perspektive von Herrn B: «Das hätte keine äußeren Konsequenzen. Meine Position ist mir sicher. Aber es würde wohl eine noch gespanntere Stimmung entstehen, und vielleicht würde Herr W immer saurer werden und mich irgendwann auch mal öffentlich fertig machen.» Als Coach kann ich eher in einer moderierenden Position bleiben und die Interaktion kommentieren: «Das haben Sie jetzt in der Rolle Ihres Mitarbeiters ausgesprochen. Ist da was dran? Falls ja, wäre es wohl höchste Zeit, mit ihm zu einer Klärung Ihrer Erwartungen zu kommen.»

Hintergrundinformationen erfragen

Wenn die Ziele geklärt sind und ich bei dieser Klärung noch nicht genügend Hintergrundinformationen gewonnen habe, frage ich den Auftraggeber, was ich seiner Meinung nach im Vorfeld noch wissen sollte über Ziele, Strategien und die Führungssituation des Gesamtbereichs bzw. der betreffenden Abteilung. Auf jeden Fall will ich als potenzieller Coach noch wissen, wie der Auftraggeber oder das Unternehmen mit vergleichbaren Fragestellungen umgeht und welche Bedeutung bzw. welches Image eine Coaching-Maßnahme in der Umgebung des Klienten hat. Außerdem interessiert mich, welche internen Ressourcen genutzt werden können oder sollten (zum Beispiel interne Personalentwicklungsangebote, interne Berater oder Mentoren).

Rahmenbedingungen für die Beratung klären

Zum Abschluss werden die Rahmenbedingungen für die Beratung vereinbart. Hierzu gehören neben Kosten und Zeitrahmen vor allem der Umgang mit Informationen. Wenn ein Coaching einen Rahmen bieten soll, in dem offen auch an Schwächen und Schwierigkeiten gearbeitet werden kann, setzt das die Neutralität und Diskretion des Beraters voraus. Manche Vorgesetzte, die mit Coaching noch wenig vertraut sind, haben das Bedürfnis, vom Coach ein Feedback oder eine Diagnose über den Klienten zu bekommen. Dahinter steckt meistens Unsicherheit und manchmal auch eigener Beratungsbedarf. Der Coach sollte hier die Bedeutung der Neutralität begründen und dem Vorgesetzten empfehlen, selbst Zwischenbilanzen oder eine gemeinsame Auswertung mit dem Klienten vorzunehmen, um am Ball zu bleiben. Wenn der Klient zustimmt, können diese Zwischenbilanzen auch zu dritt mit dem Coach stattfinden. Der Coach hätte dann allerdings eher eine moderierende Rolle in der Gesprächsführung. Für interne Berater ist es an dieser Stelle be-

sonders wichtig, sich nicht als psychologische Kontroll- und Beurteilungsinstanz instrumentalisieren zu lassen, sondern im Gegenteil durch gute Information und klares Rollenbewusstsein Autorität zu gewinnen. In jedem Fall sollte eine eindeutige Absprache getroffen werden, wie der Auftraggeber den Klienten informieren wird und ob eventuell noch ein Vorgespräch zu dritt stattfinden soll. Wenn der Auftraggeber kein gemeinsames Vorgespräch wünscht und sich auch nicht weiter in das Coaching einmischen möchte, sollte man sich zumindest sein Einverständnis sichern, ihn bei Bedarf hinzuzuziehen.

Manchmal fragen Auftraggeber explizit oder gleich zu Beginn nach dem Nutzen von Coaching. Dann ist es sinnvoll, etwas grundsätzlicher über Coaching und das eigene **Beratungsverständnis** zu informieren (vgl. Kapitel 1).

Wenn sich Auftraggeber und Coach noch nicht aus anderen Projekten kennen, wird häufig auch nach Referenzen sowie nach der Zugehörigkeit zu Scientology oder anderen Sekten gefragt. Da es für den Auftraggeber kaum kontrollierbar ist, was im Einzelcoaching tatsächlich abläuft, sollte der Coach für diese Fragen Verständnis haben und nicht etwa beleidigt reagieren.

Selbstklärung und persönliches Fazit (Entscheidung)

Die Auftragsklärung dient der ersten Überprüfung, wieweit die angestrebten Ziele im Rahmen eines Coaching mit angemessenem Aufwand erreicht werden können. Dazu gehört auch die Frage, ob ich als Coach für die konkrete Fragestellung geeignet bin. In der Unternehmenswelt ist diese Frage oft tabuisiert, und manche Auftraggeber sind zunächst irritiert, wenn man einen Auftrag begründet ablehnt oder an einen Kollegen weitervermittelt. Das hat zum einen damit zu tun, dass das Eingeständnis eigener Grenzen oft als

Schwäche gedeutet und in der Regel vermieden wird. Zum anderen scheinen aber die meisten Auftraggeber auch davon auszugehen, dass es für Berater in jedem Fall darum geht, den Auftrag zu bekommen. Eine Ablehnung bedeutet dann eine kleine Kränkung und sollte deshalb kundenfreundlich verpackt werden. Für mich gibt es drei Gründe, einen Auftrag nicht anzunehmen:

- Es gelingt nicht, sich mit dem Auftraggeber auf realistische Ziele und angemessene Rahmenbedingungen für das Coaching zu einigen, oder die Ziele passen nicht zu meinem Beratungs- und Rollenverständnis bzw. zu meinen Werten.
- Ich bin als Coach durch bestehende Kontakte, eigene Interessen oder meine aktuelle persönliche Situation zu verwickelt, um professionelle Distanz und Neutralität garantieren zu können.
- Mir fehlt als Coach die Fach- oder Feldkompetenz, die für diese Fragestellung sinnvoll wäre.

Im Fall von Herrn B habe ich einen männlichen Kollegen empfohlen, der selbst viele Jahre als Manager im Ausland gearbeitet hatte und als Ingenieur einen besseren fachlichen Zugang zu den komplexen Projekten hatte, für die Herr B verantwortlich war. Ich hatte im Vorgespräch mit dem Vorgesetzten den Eindruck gewonnen, dass es weniger um persönliche soziale Defizite von Herrn B als vielmehr um fehlende Methodik bei der Steuerung höchst komplexer Projekte ging, die sich dann in Konflikten auf der Beziehungsebene niederschlug. Auf meine Frage, wieweit der Vorgesetzte Herr B bei der komplizierten Steuerung dieser Projekte selbst beratend unterstützen könne, stellte sich heraus, dass ihm hierzu die Erfahrung fehlte. Statt dies anzusprechen, hatte er Herrn B immer wieder – wohl eher durch die Blume – auf dessen mangelnde Durchsetzungsfähigkeit in den Projektgremien angesprochen und dieses vordergründige Verhaltensdefizit als Grund für die Coaching-Empfehlung genannt. Ich konnte Herrn W überzeugen, dass es sinnvoller sei, einen Berater zu suchen, der nicht nur mit Herrn B, sondern auch

mit dem gesamten Führungsteam vor Ort an den aktuellen Projekt-fragestellungen arbeiten kann und der ausreichend Feldkompetenz und Stallgeruch besitzt, um von den stark fachorientierten Ingenieuren auch akzeptiert zu werden.

4.2 Die Coaching-Gespräche führen

Im Coaching-Gespräch orientiere ich mich an den Gesprächsphasen, die ich im Kapitel 2.2.1 schon kurz vorgestellt habe.



Phasen des Coaching-Gesprächs

4.2.1 Kontakt finden und Orientierung schaffen

Ziel der ersten Gesprächsphase ist es, eine gute Basis für den Dialog zu schaffen und ein Einverständnis zum Vorgehen herzustellen. Das gilt besonders im **Erstgespräch**. Die Fragen, die hier geklärt werden müssen, sind:

- Wie läuft das hier genau ab?
- Mit wem habe ich es hier zu tun?
- Können wir miteinander?

Je besser die Klärungen im Vorfeld waren, desto einfacher und schneller kann diese Phase in den Folgesitzungen durchlaufen werden. Wenn sich Klient und Coach aber zum ersten Mal begegnen, weil eine Auftragsklärung im Vorfeld nicht nötig oder nicht möglich war, sollte diese Phase bewusst gestaltet werden.

Kontakt finden – Sicherheit und Orientierung schaffen

Wenn sich Klient und Berater noch nicht kennen, werden beide – bewusst oder unbewusst – besonders auf die ersten Momente ihrer Begegnung achten. Gelingt es dem Coach, zu Gesprächsbeginn die Bedürfnisse des Klienten zu erfassen? Oder handelt er nach Schema F – zum Beispiel mit dem Einstiegsritual Kaffee anbieten und Small-talk? Meistens gehen wir mit Klienten automatisch so um, wie wir es für höflich halten oder selber zu Beginn gerne hätten. Das muss aber nicht unbedingt auch deren Bedürfnis treffen. Manche Leute möchten keine höfliche Konversation, sondern wollen ohne Umwege zur Sache kommen. Andere möchten erst ein wenig von dem – hoffentlich freundlichen – Menschen sehen, bevor sie sich mit dem Berater auf das eigentliche Gesprächsthema einlassen. Wenn ich als Coach nicht einschätzen kann, was der andere zum Einstieg braucht, lohnt eine kleine Nachfrage: «Möchten Sie gleich loslegen, oder brauchen Sie erst mal eine kleine Unterbrechung, vielleicht auch einen Kaffee, um von Ihrem Tagesgeschäft abzuschalten und hier anzukommen?»

Gelingt es dem Coach, sich im Verlauf des Gesprächs auf den Klienten einzustellen? Nimmt er wahr, ob der Klient Augenkontakt sucht oder eher vermeidet, laut oder leise, stockend oder gehetzt spricht, Nähe sucht oder eher Abstand betont? Kann er sich auf die Sprache des Klienten einlassen, oder treffen hier schon zwei Welten aufeinander?

Aufträge, Rollen- und Rahmenbedingungen klären

Damit beide Gesprächspartner Verantwortung für ihr Handeln übernehmen können, sollten sich Coach und Klient über die Rahmenbedingungen, über Aufträge und Absprachen, über Rollenerwartungen und Konsequenzen eines Coaching bewusst sein. Wenn Klienten freiwillig und motiviert ins Coaching kommen und auch selbst die Kosten tragen, ist das relativ einfach. Je größer aber die

Einflussnahme oder der Druck von außen auf einen Coaching-Prozess sind, desto sorgfältiger muss diese Gesprächsphase gestaltet werden – vor allem dann, wenn im Vorfeld mit dem Klienten selbst noch keine Rollen- und Auftragsklärung gelaufen ist. Der Coach informiert dann über seine Aufgabe und Rolle als Berater und, falls nötig, über Aufträge von außen, Absprachen und Rahmenbedingungen, die zu berücksichtigen sind (vgl. 4.1). Gleichzeitig betont er die Selbstverantwortung des Klienten. Das klingt dann zum Beispiel so: «Das erste Gespräch dient dazu, Ihre Themen und Ziele zu klären und zu prüfen, ob ein Coaching erfolgversprechend sein kann. Mit der Personalentwicklung ist ein Rahmen von fünf Sitzungen für das Coaching vereinbart. Außer einer Aufstellung über die Termine gibt es von meiner Seite keine Rückmeldung an Ihr Unternehmen. Sie entscheiden also selbst, ob und wofür Sie diese Sitzungen nutzen wollen.» Hier geht es zunächst darum, sich als Berater zu zeigen und Transparenz über die Art der Zusammenarbeit zu schaffen. Die Kernbotschaft lautet: Wir sind Partner unter klaren und fairen Bedingungen.

Eine Richtlinie für den angemessenen Umgang mit Vorinformationen, die ja auch sehr kritisch sein können, bietet ein Satz von Ruth Cohn: «Was ich sage, muss wahr sein, aber ich muss nicht alles sagen, was wahr ist.» Ich sage also zum Beispiel nicht: «Ihr Chef findet Ihr Verhalten gegenüber Kunden und Projektmitarbeitern unmöglich und fragt sich verzweifelt, wie er Sie länger gegen die Angriffe von Kollegen verteidigen soll», sondern formuliere eher neutral: «Ich habe verstanden, dass die Bereitschaft Ihres Unternehmens, Sie weiter zu fördern, sehr stark davon abhängt, ob Sie sich in einigen Verhaltensweisen im Umgang mit Kunden und Kollegen bzw. Projektmitarbeitern verändern. Was hat Ihr Vorgesetzter Ihnen dazu bisher konkret mitgeteilt? ... Und was meinen Sie selbst, worin Sie sich verändern wollen?» Dann interessiert mich:

- Wie passen die Interessen des Chefs zu den Wünschen des Klienten?

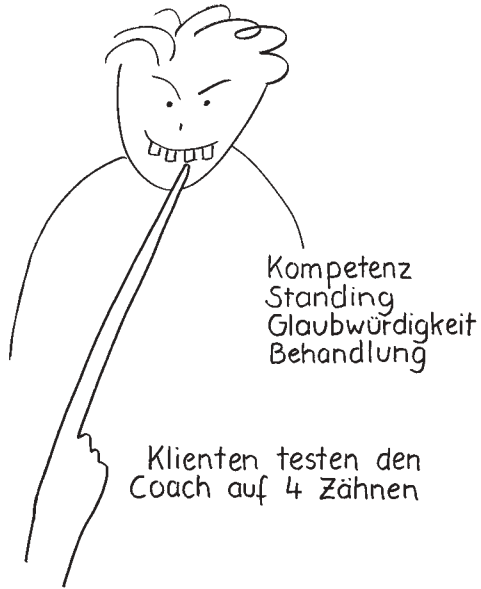
- Ist der Klient einverstanden und selbst interessiert an einer persönlichen Veränderung, oder fühlt er sich zu Unrecht geschickt und spielt nur vordergründig mit, weil Coaching angeordnet wurde?

In dieser Phase muss sich zeigen, ob es Berater und Klient gelingt, den Veränderungsauftrag von außen zu einem für den Klienten attraktiven persönlichen Anliegen umzuformulieren. Dabei versuche ich als Coach zu vermitteln, dass ich weder Durchsetzungsagent der Unternehmensinteressen noch Lösungsbringer bin, sondern als diskreter und neutraler Gesprächspartner zur Verfügung stehe: «Ich mache methodische Vorschläge und nehme gelegentlich auch inhaltlich Stellung, aber letztlich bestimmen Sie die Richtung, in der wir hier arbeiten.» Manchmal deutet sich in der Einstiegsphase schon an, dass der Klient unerfüllbare Ansprüche an das Coaching stellt. Hier ist der Coach gut beraten, explizit Stellung zu nehmen:

Klient: Mein Vorgesetzter war der Meinung, dass Sie diese Blockierung sehr schnell wegbekommen würden ...

Coach: Es wäre natürlich schön, wenn ich Blockierungen so einfach und schnell auflösen könnte – und manchmal ist so etwas auch möglich. Ich kann allerdings nur Anregungen geben, verändern müssen Sie sich selbst. Wieweit ich Sie dabei unterstützen kann, würde ich gerne später mit Ihnen überprüfen, wenn wir Ihre Situation und Ihre Ziele konkreter herausgearbeitet haben.

Es sind vor allem vier Aspekte, die Klienten und Auftraggeber im ersten Gespräch abtesten, um zu entscheiden, ob sie sich bei einem Berater richtig aufgehoben fühlen: **Kompetenz, Standing, Glaubwürdigkeit und Behandlung.** Diese Kriterien sind universell – sie gelten ebenso für Führungskräfte, Trainer und Moderatoren. Man könnte also bildlich sagen: Klienten fühlen Beratern in diesen vier Kriterien auf den Zahn, indem sie sich während des Gesprächs im Stillen fragen:



Der Vier-Zähne-Test

(Schulz von Thun, unveröffentl. Seminarfolie, 1991)

- Ist dieser Berater kompetent? Habe ich den Eindruck, dass dieser Coach weiß, wovon er spricht, mir das Vorgehen plausibel macht und mir die richtigen Fragen stellt bzw. zu meinen Fragen auch etwas zu sagen hat?
- Bezieht der Coach auch Stellung und lässt sich durch Kritik oder Widerspruch nicht gleich aus der Bahn werfen?
- Ist der Coach diskret und loyal und hält sich an unsere Absprachen?
- Fühle ich mich hier wertschätzend behandelt? Interessiert sich dieser Mensch für mich und mein Anliegen, oder werde ich hier zum Objekt für Forschung, Übung oder Selbstdarstellung?

Einverständnis überprüfen

Die Orientierungsphase ist abgeschlossen, wenn auf beiden Seiten kein Klärungsbedarf mehr besteht und der Klient sein Einverständnis zum Vorgehen signalisiert hat.

In den Folgesitzungen, wenn sich Coach und Klient schon besser kennen, kann diese Phase schnell und unkompliziert durchlaufen werden. Dann geht es vielleicht nur darum, den Zeitrahmen festzulegen, und der Klient berichtet, was er inzwischen umgesetzt oder was sich an neuen Fragestellungen ergeben hat.

4.2.2 Situation und Ziele des Klienten herausarbeiten

Im zweiten Schritt geht es darum, die Situation und das Anliegen des Klienten zu verstehen und ihn bei der Konkretisierung seiner oft noch diffusen Ziele zu unterstützen. Die handlungsleitende Frage lautet: «Worum soll es genau gehen, und was wollen Sie (heute) erreichen?»

Situation und Anliegen verstehen

Wenn ich den Klienten nicht kenne, sollte ich mir als Coach zunächst einen konkreten Eindruck über seine Situation und über die Bedeutung des Themas verschaffen. Dazu gehört auch, Zahlen, Daten, Fakten und konkrete Beispiele zu erfragen:

- Was sollte ich wissen, um Ihre Situation zu verstehen?
- Können Sie mir ein bisschen mehr erzählen über Ihr Unternehmen ... über Ihre Abteilung ... über Ihren Arbeitsplatz ... über Ihr Team etc.?